

EVALUACION DEL DESARROLLO DEL LIDER BAJO EL MODELO FRLM EN UNA UNIDAD DE
LA ARMADA NACIONAL DE COLOMBIA Y EL IMPACTO EN LA PERCEPCION DEL
ENTORNO LABORAL.

ENSAYO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN LATA GERENCIA

Presentado por:

HOBBER AUGUSTO TABORDA
Código: 5200387

Presentado a:

Dr. SANTIAGO GARCÍA CARVAJAL



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA – FEADIS
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C; COLOMBIA
2015

EVALUACION DEL DESARROLLO DEL LIDER BAJO EL MODELO FRLM EN UNA UNIDAD DE LA ARMADA NACIONAL DE COLOMBIA Y EL IMPACTO EN LA PERCEPCION DEL ENTORNO LABORAL.

Hobber Augutso Taborda Avila, Universidad Militar Nueva Granada.

RESUMEN

En el presente estudio se considera como elemento a investigar la relacion entre el liderazgo y la administracion en la Armada Nacional de Colombia, despues de analizar su estructura y ambiente organizacional, se ha observado una problemática en el proceso de toma de desiciones acertadas, manejo del talento humano, variables que hacen parte del liderazgo y las competencias gerenciales; Este estudio busca evaluar el desarrollo del lider bajo el modelo de liderazgo completo FRLM en una unidad de la Armada Nacional de Colombia, asi como, los problemas que se encuentran intrinsecos en este metodo; tambien se observaran las características que ayuden al desarrollo de un lider, se estudiaran cada uno de los estilos y la importancia de convertirse en un lider transformacional que apoye la mision de su organización, al igual que la afectacion de este problema en el entorno laboral que caracterizan la labor de la armada Nacional, Se infiere que los problemas derivan de: el ambiente, la preparación, la capacidad de razonar ético, los intereses profesionales e institucionales.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo Transformacional, desarrollo, lider, Metodos, Modelos, Ambiente, Etico, Armada Nacional.

REVIEW OF LEADER DEVELOPMENT UNDER THE MODEL FRLM IN A UNIT OF THE COLOMBIAN NAVY AND THE IMPACT ON THE PERCEPTION OF THE WORK ENVIRONMENT.

ABSTRACT

This study is considered as an element to investigate the relationship between leadership and management in the Navy of Colombia, after analyzing its structure and organizational environment, there has perceived a problem in the process of making wise decisions, management human talent, variables that are part of the leadership and management skills; This study aims to assess the development of the leader under the full leadership model FRLM in a unit of the Navy of Colombia, as well as the problems that are intrinsic in this method; also the characteristics that support the development of a leader were observed, they are studied each of the styles and the importance of becoming a transformational leader who supports the mission of your organization, as well as the impact on this problem in the work environment that characterize the work of the Navy, it follows that the problems stem from: the environment, the preparation, the ability to reason ethical, professional and institutional interests.

JEL: M50, M53, M 54, M59.

KEYWORDS: Transformational leadership, development, leader, Methods, Models, Environment, Ethics, Navy.

INTRODUCCION

El ejercicio de las diferentes dimensiones que componen el liderazgo transformacional tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización. En este estudio se pretende explicar las razones por las cuales la investigación se enfoca sobre la problemática en la estructura y ambiente organizacional en la armada Nacional, el cual presenta un declive en el liderazgo en quienes pertenecen al nivel de mando correspondiente.

El liderazgo lleva intrínseco varias de las materias observadas en el plan de estudios de la especialización en alta gerencia, la toma de decisiones, la prospectiva, solución de problemas, el manejo del personal y el pensamiento estratégico conllevan gran preparación. El liderazgo es una habilidad que se aprende, desarrolla, y practica; no es necesariamente hereditaria ni está arraigada en nuestro ADN. Los líderes no aparecen de pronto completamente desarrollados y listos para funcionar. Debe ocurrir un período de crecimiento para permitir a los líderes jóvenes el tiempo para madurar en las responsabilidades que se requieren de los líderes y comandantes institucionales. Bass, Bernard M. y Ronald E. Riggio (2006) El proceso de desarrollo de la organización proporciona los medios para desarrollar el liderazgo.

Esta investigación se muestra a continuación con la sección de revisión de la literatura en la cual se plantean los argumentos que sustentan el uso de métodos de evaluación como la prueba MLQ creado por Bass, Bernard M. y Ronald E. Riggio, (2006). Posteriormente se presenta la metodología utilizada validación mindgarden.inc survey, en donde describe el procedimiento para calcular las características del líder utilizando modelos estructurales creados en la historia; obteniendo resultados muestrales que permiten indicar los rasgos que debe tener un líder ya sea integrante de la armada nacional de Colombia o de una organización. Seguidamente se presentan los resultados de la investigación. Finalmente, las conclusiones y agradecimientos son presentadas.

REVISION LITERARIA

Se podría argumentar que la teoría del liderazgo es casi tan antigua como la humanidad. Incluso antes de que los seres humanos pudieran leer y escribir, sin dudas ellos se sentaban y se preguntaban por qué algunos miembros de la sociedad ascendían a posiciones de liderazgo mientras que otros no lo hacían. A medida que aumentaba la curiosidad de la humanidad, indudablemente los seres humanos se preguntaban qué era lo que los motivaba.

Los primeros intentos por responder esta pregunta fueron las biografías históricas que se escribieron acerca de los grandes líderes. Ya sea intencionalmente o no, estas biografías sirvieron como algún tipo de textos sobre liderazgo; Es así que las personas podían leer estos textos para distinguir las características básicas y las conductas de los líderes, posiblemente moldeando sus conductas y decisiones de manera similar, con la esperanza de lograr niveles de éxito equivalentes en sus propias vidas. Sosik, John J., y Don I Jung, (2010)

En las décadas de 1930 y 1940, basándose en el trabajo precursor de Sigmund Freud, los expertos presentaron la Teoría Psicodinámica de Liderazgo. Esta teoría es un enfoque en torno al estudio del liderazgo basado en la personalidad, que argumenta que los subordinados y los líderes se sienten atraídos por sus roles, y alcanzan el éxito en dichos roles en virtud a su tipo de personalidad. La meta es que las personas se comprendan a sí mismas, que identifiquen sus enfoques preferidos respecto a distintas situaciones y, entonces, trabajen dentro de los límites de sus preferencias para alcanzar el éxito. El liderazgo y la personalidad son dependientes entre sí. Esto también es problemático en relación con la instrucción del liderazgo.

Para la segunda mitad del siglo XX, los investigadores presentaron las Teorías de Liderazgo de

Habilidades y Estilos. Las teorías de habilidades se encaminaban en resolver las tensiones que existen en las relaciones, los grupos y las organizaciones, a través del uso de habilidades humanas o conceptuales. La teoría de estilos, en contraposición a las teorías de rasgos anteriores, se centró menos en los grandes líderes y más en lo que hicieron dichos líderes. A partir de estos estudios, los investigadores derivaron dos grandes posiciones en el liderazgo: el liderazgo orientado hacia las tareas y el liderazgo orientado hacia las personas (también denominado “iniciación”, “estructura” y “consideración”). La teoría de estilos también se centró en las conductas, en lugar de los rasgos o las cualidades, una característica de la teoría de liderazgo del FRLM.

Durante 1967 se fue avanzando con nuevos enfoques que establecieron que en el mundo real, los líderes se enfrentan a diferentes situaciones dentro de cada experiencia de liderazgo. En lugar de “intercambiar” líderes, un enfoque más realista es el de crear líderes que puedan adaptar su estilo de liderazgo con base a los diferentes factores ambientales, de la organización y de personal, más allá de aquellos factores propugnados por el modelo de liderazgo situacional que le siguió; en la década de 1980 se introdujo el enfoque de Liderazgo Situacional de Blanchard, también se centró en las conductas. Ofrecía un enfoque analítico para evaluar el contexto y un enfoque de formulación para combinar las conductas de liderazgo con el contexto.

Para mediados del 2005, Avolio y Gardner publicaron su trabajo sobre la Teoría de Liderazgo Auténtico. Avolio, era un defensor e investigador del FRLM, y Gardner, un reconocido experto en la teoría de liderazgo, presentaron el liderazgo auténtico como teoría de las motivaciones de los líderes. Argumentaron que los líderes eficaces son aquellos que son fieles a ellos mismos y a los demás, poseen estados psicológicos positivos y cumplen con principios morales y valores firmes. Todas las teorías descritas anteriormente en forma breve contribuyeron con el desarrollo del FRLM; ya sea de manera positiva o negativa.

Es así, que llegamos a nuestra investigación, donde se pretende dar a entender por medio de la aplicación de la teoría FRLM y el Multifaceted Leadership Questionnaire, MLQ, que la Armada Nacional y todas las empresas a nivel público y privado requieren de líderes que puedan llevar la empresa u organización al nivel más alto posible de éxito. Esos líderes son creados a través de un proceso de desarrollo que implica la educación, entrenamiento y experiencia, junto con una tutoría continua por parte de líderes con más experiencia. El resultado final es el desarrollo de personal capaces de sobresalir como líderes con carisma en todos los niveles, en cualquier lugar y en cualquier momento.

Si bien todas las teorías anteriormente analizadas repercutieron en el desarrollo del FRLM, el paradigma representado en su enfoque evolucionó directamente a partir del trabajo de James MacGregor Burns. En 1978, Burns explicó que el liderazgo era o transaccional, o bien transformacional. Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999).

Resulta de mucho interés la relación entre las conductas de liderazgo transformacional y los desafíos de liderazgo militar dentro de una fuerza armada en el caso de la Armada Nacional. Dada la “responsabilidad ilimitada” del servicio militar adquirida, ¿existe alguna transacción que pueda explicar el desempeño sostenido y constante frente a un riesgo tal? Por supuesto que no; existe algo más en juego. El personal militar no está compuesto sólo por mercenarios; ellos combaten y enfrentan riesgos extraordinarios por otros motivos. A ellos los impulsan otras motivaciones. El espíritu de grupo, la camaradería, el patriotismo, el orgullo, la responsabilidad... todas estas son cualidades que no se incorporan fácilmente a las teorías de liderazgo del pasado, pero que poseen un lugar de sobresaliente en el modelo transformacional del FRLM. En esencia, el FRLM completo comprende lo siguiente:

Figura 1: Modelo de liderazgo de rango completo FRLM

Laissez-Faire	Transaccional		Transformacional				
Liderazgo de no intervencion	Direccion por excepcion (<i>Management By Exeception</i> , MBE)		Recompensa Contingente (CR)	Consideracion Individualizada (IC) <i>Preocupacion</i>	Estimulacion Intelectual (IS) <i>Pensamiento</i>	Motivacion Inspiracional (IM) <i>Encanto</i>	Influencia Idealizada (II) <i>Influencia</i>
	MBE Pasiva	MBE activa					

En esta figura se muestra la tabla modelo de liderazgo de rango completo FRLM. En la cual se observan los tres estilos de liderazgo que pueden presentarse en la evaluación, posteriormente, se evidencian las diferentes conductas que afectan cada estilo de liderazgo con lo cual se puede llegar a determinar que tipo de líder es cada individuo o que tipo de líder creen los subalternos es el individuo. Lo descrito en la figura será utilizado por el programa MLQ 360II minárgarden.inc para evaluar las condiciones de los líderes. Fuente: Elaboración propia.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

¿Qué es un “líder transformacional”? los líderes transformacionales son aquellos que transforman a sus subordinados. Mediante el uso de la inspiración y la motivación, ellos impulsan a sus subordinados para que hagan más de lo que estaba asignado originalmente; con frecuencia, más de lo que tanto el líder como el subordinado pensaban que era posible. En su libro *Transformational Leadership*, Bass y Riggio (2006) argumentan que, “El liderazgo transformacional implica inspirar a los subordinados para que se comprometan con una visión compartida y con las metas de una organización o una unidad, desafiándolos para que puedan resolver problemas de manera innovadora y desarrollando la capacidad de liderazgo de sus subordinados a través del entrenamiento, la guía y la presentación de desafíos y apoyo”. Esta clase de líder llegan al éxito empleando alguna de las conductas descritas mas abajo.

Influencia idealizada (II)

según Bass (2006) puede considerar la II como un desarrollo de roles, o “predicar con el ejemplo”. La II se relaciona con la moral y la ética. Ponen de manifiesto el valor de servicio de la organización por sobre el de ellos mismo, el sacrificio del beneficio personal para la misión y los subordinados. Hacen lo correcto. Son coherentes en lugar de arbitrarios, y están dispuestos a correr riesgos para un mayor bien.

Motivación inspiradora (IM)

Si la II es “predicar con el ejemplo”, uno podría argumentar que la IM es “hablar del ejemplo”. Los líderes con altos niveles de conductas de IM motivan e inspiran a sus subordinados a través de la palabra hablada. Ellos desarrollan y articulan claramente una visión y las expectativas del desempeño de sus subordinados.

Estimulación Intelectual (IS)

Por medio de la IS, los líderes estimulan la creatividad de sus subordinados. Los líderes que utilizan la IS cuestionan las suposiciones, los procesos y los paradigmas existentes, obligando a sus subordinados a replantearse las soluciones y crear nuevos enfoques en torno a los problemas.

Consideración individualizada (IC)

La IC es un rasgo de liderazgo transformacional centrado en el desarrollo de los subordinados. La IC implica diversas conductas, que incluyen escuchar, entrenar, guiar y enseñar; y apunta directamente a la necesidad de los subordinados de éxito y crecimiento. J. M. Burns, (1978).

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Dado que se centra menos en las emociones y la inspiración, el liderazgo transaccional suele despertar menos respeto que el liderazgo transformacional. Esto es desafortunado, debido a que la mayoría de las posiciones de liderazgo requieren elementos del liderazgo tanto transaccional como transformacional. Por ejemplo, la mayoría de los comandantes no sólo dirigen a las personas, sino que también son responsables de manejar recursos; presupuestos, instalaciones, vehículos, etc. Este tipo de responsabilidades se presta sin inconvenientes a las conductas inherentes al liderazgo transaccional.

Recompensa contingente (CR)

La CR es una forma activa de gerencia, que es muy poderosa en diversas situaciones. Reconoce la naturaleza transaccional inherente de la mayoría de las situaciones supervisor-subordinado y fomenta el “acuerdo” con los empleados para lograr los resultados deseados, para que esta sea a un mas efectiva debe plantearse objetivos con los subordinados.

Dirección por excepción (*Management by Exception*, MBE)

Al igual que la CR, MBE es una manera reconocida y generalmente eficaz de administrar sistemas, procesos, recursos y, en algunos casos, hasta personas. Es una forma de liderazgo transaccional debido a que la MBE es esencialmente una transacción correctiva; una intervención mediante el liderazgo destinada a corregir una situación. Además, al igual que la CR, la MBE puede ser positiva o negativa.

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

La última conducta de liderazgo que trataremos es el liderazgo laissez-faire (LF). Es difícil describir el liderazgo LF debido a que es, en esencia, el no-liderazgo. Los líderes LF no toman partido sobre los problemas, no toman decisiones, no perfeccionan a su gente... en resumen, no lideran. No hay un intercambio entre líderes y subordinados sencillamente porque los líderes no están particularmente interesados en sus subordinados ni en los desafíos que enfrentan.

Habiendo observado los temas principales del estudio los cuales se podrían articular fácilmente a el plan de estudios establecido es importante resaltar que los participantes de una especialización en alta gerencia se enmarcan dentro de un perfil de gerentes, supervisores, directores, militares en el nivel de mando y demás personal que tiene un nivel académico y experiencia necesaria para orientar los conocimientos hacia un liderazgo mas eficiente, con herramientas que le permitan mejorar sus procesos de toma de decisiones, solucionar problemas en su organización y direccionar al personal hacia un actuar ético. Lo cual, logre que la organización u empresa obtenga mejores resultados en cada una de sus ramas.

Los rasgos individuales del FRLM se pueden medir utilizando el Cuestionario de Múltiples facetas del Liderazgo (Multifaceted Leadership Questionnaire, MLQ). Este es un mecanismo de evaluación científicamente validado para determinar los niveles de desarrollo de un individuo en cada una de las áreas representadas en el FRLM que se detalla más arriba.

METODOLOGIA

Este método presenta el Modelo de liderazgo de rango completo (Multifaceted Leadership Questionnaire, MLQ). Este modelo identifica los rasgos específicos del FRLM asociados al liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, e identifica las maneras en que el personal podrían fortalecer sus rasgos deseables y evitar las consecuencias no deseadas del liderazgo laissez-faire.

El liderazgo es fundamental para la misión de un líder; sin embargo, es un tema complejo que podría resultar difícil de comprender. La importancia fundamental del liderazgo para el éxito de las operaciones militares hace que sea un tema que debe tratarse; El FRLM sirve como herramienta analítica para estudiar los rasgos deseables y no deseables en el liderazgo, también ofrece un enfoque científicamente validado para el desarrollo del liderazgo y guía a los usuarios hacia la comprensión y la mejora de sus capacidades de liderazgo.

La presente investigación corresponde a un tipo de estudio tanto metodológico, como descriptivo y correlacional. Metodológico porque implementa tecnología de evaluación para la disciplina (mindgraden.inc); adaptando un instrumento útil para el diagnóstico e investigación del Modelo de Rango completo de Liderazgo FRLM dentro del contexto organizacional de una unidad de la armada Nacional de Colombia. Descriptivo, ya que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades que obtengan en las variables del modelo mencionado. Por último, se considera un estudio correlacional, dado que se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran.

Ahora bien, teniendo en cuenta el problema a investigar y la metodología a realizada la cual tubo en cuenta la caracterización de la situación, el diseño metodológico, la recolección, la organización, el análisis y la interpretación de los datos. se realizo el proceso que permitio dar validez a los testimonios expresados en diferentes momentos y contextos. El enfoque a utilizado en esta investigación fue hermenéutico el cual es el mas utilizado de los enfoques, lo cual nos permitio la interpretación de la información obtenida sobre el uso de las herramientas del liderazgo, se verificaron las conductas de los lideres y subalternos, los actitudes de los oficiales, la percepción y afectación del problema en elementos grupales y sociales que conllevan la labor de la Armada Nacional de Colombia.

En esta recolección de datos se utilizaron múltiples fuentes de obtención de datos y el cumplimiento del principio de triangulación conjunto con el sistema MLQ de mindgraden.Inc, lo cual permitio garantizar la validez de la construcción interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí.

RESULTADOS

Realizados los anteriores pasos, se ubico de manera física y virtual la información y documentos considerados mas relevantes que aportaran a la aplicación del modelo MLQ FRLM en un personal de la Armada Nacional de Colombia, documentos que serán referenciados al final del estudio y de cuya lectura y análisis se obtuvo el resultado que es presentado a continuación y con el cual se espera no solo justificar aún mas el objeto del documento, sino que se convierta en una fuente de referencia que permita al lector entender la importancia y aplicabilidad del modelo FRLM en estudios de la estructura organizacional de su unidad o empresa, logrando convertirse en un motivador para futuras aplicaciones académicas de carácter científico e investigativo.

Como un líder en desarrollo, uno debe enfocarse en todos los aspectos del liderazgo. El estilo de liderazgo a menudo es pasado por alto debido a la preponderancia de la responsabilidad continua. Esto, sin embargo, no lo hace menos importante para que el personal de una organización desarrolle sus

habilidades de líder y de pensamiento estratégico. De acuerdo al Coronel Guillot (2003), “La educación continua en habilidades de pensamiento estratégico mejora la competencias del oficial. En cada caso, un oficial podría tener la oportunidad de ejercer la competencia estratégica en apoyo de un líder estratégico”

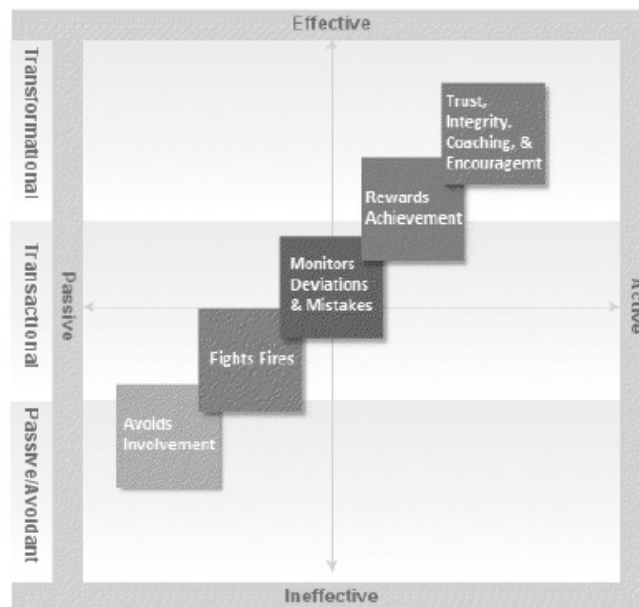
Este Informe MLQ le proporcionara al lector retroalimentación para el desarrollo del estilo de liderazgo a través del tiempo, para que se puedan mejorar sus resultados de liderazgo. Su generación se perfila primero con los puntos de referencia investigados del nivel ideal para cada estilo. Las comparaciones son entonces siempre en relación con las normas universales, se recomienda Tener cuidado al comparar con los resultados de otras personas, esto puede no ser óptimo en términos de efectividad.

A continuación, el informe ofrece elementos medidos en cada uno de los estilos de liderazgo y escalas de resultados contenidas en el sistema MLQ. Cada estilo se mide por cuatro preguntas que se encuentran en el metodo MLQ de mindGarden.inc.

Los primeros resultados del FRLM argumentan que el liderazgo es continuo, que se extiende desde el liderazgo laissez-faire en el nivel más bajo, hasta la influencia idealizada en el nivel más alto. Este enfoque señala que los estilos transformacionales son mejores que los transaccionales, y que los estilos individuales dentro de los subconjuntos más importantes también entran en la clasificación. Figura (2)

Sin embargo, dicho enfoque es problemático. En la gran mayoría de las situaciones, los líderes confrontarán una amplia variedad de desafíos de liderazgo. Algunos se pueden manejar de manera adecuada y eficaz al emplear conductas transaccionales. Otros requerirán conductas transformacionales. El mismo líder deberá poder ponerlas en práctica de forma simultánea a fin de alcanzar el éxito.

Figura2: escala del FRLM



En la figura N°2 se muestra la escala del FRLM partiendo desde el estilo pasivo o laissez-faire hasta el estilo transformacional influencia idealizada Fuente: MLQ 360 II Mindgraden.inc. derechos adquiridos compra de licencia.

En los estudios realizados con los grupos seleccionados o muestra de 8 oficiales y 14 suboficiales pertenecientes a una unidad de la Armada Nacional se logro observar este fenómeno de variabilidad donde se puede tener un liderazgo transformacional y uno transaccional como lo muestran las figuras, la

evaluación personal de cada líder correlacionada y triangulada por el sistema MLQ mindgarden.inc, lleva a un puntaje: 3.2 puntos, siendo el rango ideal 4 o superior, observando así un desconocimiento en los conceptos propios de líder.

Figura 3: Resultado MLQ líder transformacional (evaluado/individual/of)



En la figura N°3 se muestra los resultados obtenidos en correlación de la muestra de oficiales Fuente: MLQ 360 II Mindgraden.inc. derechos adquiridos compra de licencia.

Posteriormente en los estudios realizados con el grupo de suboficiales pertenecientes a una unidad de la Armada Nacional se logro observar un concepto favorable de evaluación obteniendo un puntaje de 3.4, puntaje que indica favorabilidad en el comportamiento de lideres en el caso de la unidad encuestada.

Figura 4: Resultado MLQ líder transformacional (Evaluador / SO)



En la figura N° se muestra los resultados obtenidos en correlación y triangulación de la muestra de sub oficiales evaluando al lider Fuente: MLQ 360 II Mindgraden.inc. derechos adquiridos compra de licencia

Para el liderazgo transaccional se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 5: Resultado MLQ líder transaccional (evaluado/individual/of)



Se observo que el líder tiende a ofrecer o brindar recompensa (CR) por el cumplimiento de labores o funciones, el puntaje obtenido del grupo fue de 3.0 lo cual ubica esta variable sobre el limite de 2.0 y 3.0 permitido; a continuación se muestra el resultado de la encuesta desde el punto de vista evaluador:

Figura 6: Resultado MLQ líder transaccional (Evaluador / SO)



En la figura N°6 se muestra los resultados obtenidos en correlación y triangulación de la muestra de sub oficiales evaluando al líder bajo el método transaccional, se observa puntaje elevado en el modelo transaccional Fuente: MLQ 360 II Mindgraden.inc. derechos adquiridos compra de licencia

En la anterior figura se toman dos variable recompensa a los logros y monitoreo y solución de errores, en este se evidencia la actuación transaccional de los evaluados y de evidencia una desatención en la prevención y corrección de errores lo cual debería tener un puntaje no mayor a 2.0, esto nos indica que los lideres tienden a ofrecer recompensas para lograra el cumplimiento de las tareas, pero abandonada la conducta MBE la cual es importante en una estructura militar.

Claramente, el FRLM no es un continuo. Las conductas que describen el liderazgo transaccional y el transformacional pueden ser completamente apropiadas, según las circunstancias. También es importante observar que pueden utilizarse solas o en conjunto. Conductas aumentativas, los investigadores del FRLM denominan a la combinación de conductas transaccionales y transformacionales como conductas “aumentativas”. La investigación revela que el liderazgo transformacional puede aumentar los enfoques del liderazgo transaccional de modo que se mejore la satisfacción y el desempeño del subordinado.

Un ejemplo a utilizar es el descrito por Matthew Stafford (2012) , Los comandantes de escuadrón que establecen una recompensa con un pase de tres días para sus ganadores del premio “del cuartel” utilizan la CR (recompensa contingente) para motivar a su gente para que traten de conseguir esas recompensas. Si los mismos comandantes aseguran, además, que los ganadores serán públicamente elogiados, que aparecerán sus nombres en el periódico, etc., entonces estarían aumentando la CR transaccional con conductas transformacionales. El elogio público de estos comandantes es una conducta de IM (motivación inspiracional). El uso público de las conductas de los ganadores como modelos a seguir para otros es una conducta de IC (consideración individualizada) para las demás personas de la unidad.

Igualmente se observo el comportamiento laissez-faire:

Figura 7: Resultado MLQ líder pasivo laissez-faire (Evaluador / SO)



En la figura N°7 se muestra los resultados obtenidos en correlación y triangulación de la muestra de sub oficiales evaluando al líder pasivo laissez-faire Fuente: MLQ 360 II Mindgraden.inc. derechos adquiridos compra de licencia

En este estilo se toman dos variables, enfrentar los problemas y evita la participacion (ausente), acuerdo la encuesta realizada a los grupos, este estilo es poco observado en sus lideres, el LF el cual hace referencia al liderazgo ausente busca evitar cualquier situacion interna de la organización. Se observa un puntaje de 1.3 en la confrontacion de problemas lo cual sobre pasa el puntaje ideal que se enmarca entre 0.0 y 1.0, al igual en la variable evitar participacion, se obtiene un puntaje de 0.5 lo cual se rige a la misma referencia de la variable anterior.

Claramente, muy pocas personas buscarían convertirse en líderes LF. Estos líderes desarrollan este estilo de liderazgo porque otros acontecimientos de la vida los distraen. Quizás estén abrumados por inconvenientes personales o experimenten problemas físicos o psicológicos que les impidan ser más eficaces. Aún así, la mayoría de los expertos en el FRLM están de acuerdo en que la mayoría de los líderes demuestra conductas que abarcan todo el modelo de FRLM; lo que incluye el liderazgo LF, al

cumplir con sus funciones. ¿Es posible que los buenos líderes demuestren conductas LF? Absolutamente.

Es importante observar que el FRLM potencia a los líderes para que alcancen el éxito. No invalida las responsabilidades de los líderes individuales de analizar adecuadamente sus desafíos de liderazgo individuales, y de seleccionar y poner en práctica las conductas del FRLM apropiadas para alcanzar el éxito.

EL FRLM Y EL ENTORNO LABORAL

Ya que se observo las interacciones que se producen entre líderes y subordinados. Debemos tener en cuenta la afectación de esto en el entorno laboral (grupo). Los modos de ejercer el liderazgo dentro de los grupos proporcionan explicaciones sobre cómo es posible incorporar los conceptos del FRLM para ayudar a que el grupo alcance el éxito, esto se logra analizar gracias a la observación realizada a grupos integrados por personas en diferentes organizaciones con niveles de responsabilidad diferentes, al igual se aprovecho la experiencia adquirida del autor en diferentes cursos de liderazgo y manejo de talento humano.

Los grupos son esencialmente un conjunto de individuos unidos por un propósito compartido. Típicamente, son dirigidos de dos maneras, ya sea por un líder designado, o bien por el grupo mismo. Nos centraremos principalmente en el segundo enfoque, que señala que los grupos que se lideran eficazmente tienen el potencial de alcanzar un éxito extraordinario a través de los conceptos del FRLM.

Al observar los grupos de personas seleccionados, en este caso una estructura organizacional particular a pesar de tener un líder formal asignado se observa que las responsabilidades de liderazgo son compartidas. Los miembros de este grupo sencillamente reaccionan para cumplir con los desafíos a los que se enfrentan, también se observo que el grupo según sus fortalezas y talentos individuales distribuyen responsabilidades. Los miembros del grupo ponen en práctica conductas de liderazgo apropiadas; aquellas en las que se destacan, la responsabilidad del desempeño del grupo es compartida por los miembros. Cada miembro comprende que es responsable, incluso en presencia de un líder formal del grupo.

En este caso podemos deducir que el FRLM poseen un importante lugar en el liderazgo grupal liderado por el grupo observado, forma o iniciativa que podría adaptarse a múltiples situaciones en diferentes estructuras organizacionales. A través de la conducta de II (influencia idealizada), los miembros del grupo dan forma a su compromiso con el resultado compartido e inspiran a sus compañeros a ofrecer mayores esfuerzos. Mediante la IM (motivación inspiracional), los miembros del grupo desarrollan y comparten una visión en común; los resultados esperados de sus esfuerzos. Esto también alienta a los miembros del grupo y les permite apoyarse en ellos mismos en momentos difíciles. También les permite debatir sobre las tareas por delante e idear nuevos modos de reunir sus fortalezas para alcanzar el éxito. Mediante estos esfuerzos, el grupo logra las sinergias necesarias que lo impulsan hacia un mayor éxito.

CONCLUSIONES

La utilización del modelo de análisis por medio del MLQ de Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (mindgarden.inc), apoya la validez de los resultados y nos lleva a concluir que el liderazgo transformacional es la estrategia de liderazgo más eficaz que puede ser adaptada por miembros de la armada nacional y organizaciones que requieran incrementar su efectividad y mitigar problemáticas organizacionales, pero hay situaciones en las que el liderazgo transaccional puede ser igual de eficaz. La aparición y el éxito de cualquiera de los estilos puede depender de:

Medio Ambiente
Estructura Organizacional

Organización y Tamaño

Sector Organizacional

Tareas y Objetivos Involucrados en distribución del poder entre los líderes y los seguidores

No obstante se debe tener en cuenta que el liderazgo transformacional es más eficaz en grupos más pequeños, sobre todo desde el principio, cuando los miembros llegan a identificarse con la misión colectiva del grupo. Cuando el grupo se hace más grande, es más difícil para el líder motivar, influenciar y entrenar cada seguidor.

Igualmente, El liderazgo transformacional es más efectivo cuando el grupo logra unificarse. En entornos colectivistas, el liderazgo tiende a implicarse en el cambio de estado para la responsabilidad laboral. Por ejemplo, dentro de la cultura confusa que tiene el respeto, la confianza y la lealtad y la obediencia a la autoridad es una fuerte norma social. Los seguidores tienen un sentido de responsabilidad compartido con sus líderes y las organizaciones por lo que la recompensa material es necesaria para mantener el esfuerzo y la eficiencia.

En contraste, el liderazgo en entornos individualistas implica el intercambio de dinero por bienes e información, haciendo del liderazgo transaccional una estrategia efectiva. Los trabajadores en muchas organizaciones no tienen valores colectivistas, por lo que sus líderes deben dar recompensas materiales para garantizar el esfuerzo y la eficiencia de éstos seguidores.

En Organizaciones burocráticas se requiere entornos estables y predecibles para mantener sus sistemas de control y jerarquías fuertes, por lo tanto un estilo transaccional es más eficaz aquí. Los ejemplos incluyen las universidades y organizaciones gubernamentales. Por el contrario, en las organizaciones organizadas con la toma de decisiones descentralizada y que requieren aprendizaje adaptativo, el liderazgo transformacional es más eficaz.

Los conceptos que se tienen en el liderazgo de rango completo FRLM no son especialmente complicados. Cualquier persona puede aprender y diferenciar estas conductas en un período de tiempo relativamente corto. La tarea más difícil es poner en práctica estos conceptos para fortalecer las conductas de liderazgo; en uno mismo y en los subordinados, y diferenciar las situaciones en las que estas conductas podrían ponerse en práctica de manera más eficaz para alcanzar los resultados deseados. Esto conforma el proceso de desarrollo del liderazgo, que puede y debe durar toda una vida.

BIBLIOGRAFIA

Full Range Leadership Development de *Sosik, John J., y Don I Jung (New York, Psychology Press, 2010)*

Transformational Leadership, segunda edición, de *Bass, Bernard M. y Ronald E. Riggio (Mahwah, New Jersey, Erlbaum Associates, 2006)*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire . Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). The Multifactor Leadership Questionnaire . Palo Alto, CA: Mind Garden.in

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly.

Bass, B. (1999) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". En: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-13.

Formularios survey MLQ <https://transform.mindgarden.com/participant>

RECONOCIMIENTO

El autor agradecen el apoyo incondicional de su familia, al igual que el apoyo académico de la facultad de estudios a distancia de la Universidad Militar Nueva Granada. Agradezco los comentarios de los docentes asignados de la FEADIS UMNG. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

BIOGRAFIA

Hobber Augusto Taborda Avila es oficial de la Armada Nacional de Colombia, administrador de empresas, profesional en ciencias navales de la administración, de la Escuela Naval almirante padilla, con experiencia en manejo del talento humano y liderazgo de personal en diferentes unidades y organizaciones. Contacto en el email hobber.taborda@armada.mil.co.